

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL AFEKTIF YANG DIMEDIASI OLEH KEPERCAYAAN  
(STUDI PADA PT TRUBAINDO COAL MINING KABUPATEN KUTAI BARAT)**

**Samuel, Djoko Setyadi, Irsan Tricahyadinata**  
**Magister Manajemen Universitas Mulawarman, Samarinda**  
[samuelroeband88@gmail.com](mailto:samuelroeband88@gmail.com), [djoko.setyadi@gmail.com](mailto:djoko.setyadi@gmail.com)

**ABSTRAK**

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam membangun komitmen karyawan. Selain budaya organisasi, faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan adalah kepercayaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap komitmen organisasi serta pengaruhnya secara tidak langsung melalui variabel mediator kepercayaan. Sampel penelitian adalah karyawan departemen laboratorium sebagai pusat kualitas data batubara. Analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepercayaan terhadap komitmen organisasional afektif, lebih lanjut budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif dimediasi oleh kepercayaan.

Kata kunci: Budaya organisasi, komitmen organisasional afektif, kepercayaan

**ABSTRACT**

*Organizational culture is one of the important aspects of building employee commitment. In addition to organizational culture, another factor that can increase employee organizational commitment is trust. This study aims to analyze the influence of organizational culture directly on organizational commitment and its influence indirectly through the trust as a mediation variable. The sample of this research are employees of the laboratory department as a center for coal data quality. Data analysis using SEM-PLS. The results showed a positive and significant influence of organizational culture and trust on affective organizational commitment, furthermore, the organizational culture had a positive and significant effect on affective organizational commitment mediated by trust.*

*Keywords: Organizational culture, affective organizational commitment, trust*

## PENDAHULUAN

Industri pertambangan batubara di Indonesia hingga saat ini terus mengalami berbagai tantangan dan hal ini tentu saja menuntut perusahaan untuk memaksimalkan dan memanfaatkan potensi yang mereka miliki untuk tetap bertahan dalam usaha yang dijalani ditengah tantangan yang semakin cepat dan semakin banyak ini.

Selain sumber daya fisik, keuangan, kemampuan pemasaran, sumber daya manusia juga menjadi salah satu faktor penting yang perlu dikelola dengan baik sebagai salah satu yang paling potensial dalam penyediaan keunggulan yang kompetitif bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia saat ini semakin memiliki peran yang besar dalam keberhasilan suatu organisasi dimana mereka membuat sasaran, strategi, dan inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah salah satu bagian penting untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai sasaran dan visinya, agar organisasi dapat mencapai visinya maka manajemen perlu memberikan perhatian khusus terhadap sumber daya manusia organisasi yang nantinya dapat mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi (Suwatno, 2011).

PT Trubaindo Coal Mining merupakan salah satu perusahaan pertambangan batubara yang tidak terlepas dari tantangan akibat perkembangan dan perubahan-perubahan di dunia usaha saat ini. Semakin banyaknya permintaan pelanggan terhadap kualitas produk yang baik, kondisi harga batubara yang tidak menentu, serta persaingan bisnis batubara yang semakin tinggi membuat PT Trubaindo Coal Mining harus terus berusaha untuk menghadapi segala tantangan dan mengelola organisasinya dengan baik sehingga tetap bertahan dan tidak terkalahkan oleh perusahaan lain yang menjadi pesaingnya.

Salah satu tantangan internal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen PT Trubaindo Coal Mining adalah terkait manajemen sumber daya manusia. Selain berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan kualitas produk dan pelayanan terbaiknya, PT Trubaindo Coal Mining juga dituntut untuk senantiasa menjaga kinerja karyawannya untuk tetap berada dalam performa yang baik, karena sumber daya manusia yang dimiliki PT Trubaindo Coal Mining adalah asset penting yang harus mendapat perhatian dari manajemen.

Menyadari pentingnya manajemen sumber daya manusia perusahaan, PT Trubaindo Coal Mining bersama induk perusahaannya menciptakan budaya yang berisi nilai-nilai yang perlu dijiwai oleh setiap karyawan dan diharapkan budaya ini mampu mengubah perilaku setiap karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta membuat setiap karyawan mempunyai rasa memiliki dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Budaya organisasi ini dikenal dengan nama “Banpu Heart” dimana didalamnya terdapat beberapa nilai-nilai yaitu *Passionate*, *Innovative* dan *Committed*. *Passionate* berbicara tentang keinginan perusahaan agar setiap karyawannya memanfaatkan potensi maksimum dan profesional untuk pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan, menghargai keragaman ide dan saling mendukung satu sama lain untuk menghasilkan hal yang melebihi ekspektasi, memperkuat kerjasama serta merangkul perbedaan dan menghargai dengan tulus. *Innovative* dihadirkan oleh perusahaan untuk menumbuhkan dan mengembangkan kreativitas didalam diri karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru ataupun solusi-solusi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan yang tentunya ide-ide ini akan sangat membantu perusahaan menghadapi tantangan yang ada serta karyawan dapat bertindak dengan cepat dan berani untuk mengambil resiko, hal ini juga menjadi sarana untuk menumbuhkan kebebasan karyawan dalam menyampaikan pendapatnya. *Committed* diharapkan mampu menumbuhkan perilaku karyawan dalam hal memegang teguh integritas

dan etika, mampu bersinergi dengan seluruh komponen perusahaan, berpartisipasi dalam pengembangan berkelanjutan dan selalu berkomitmen untuk memegang teguh nilai-nilai perusahaan. Budaya yang diciptakan ini selalu digaungkan oleh perusahaan dalam setiap kegiatan dengan harapan budaya ini benar-benar menjadi nafas bagi setiap karyawan untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan budaya yang diciptakan oleh perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan.

Fenomena yang terjadi di PT Trubaindo Coal Mining adalah *absenteeism* yang relatif tinggi. McShane & Glinow. (2010) menyatakan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan *absenteeism* adalah bagian dari kurangnya komitmen organisasional afektif yang dimiliki oleh karyawan. McShane, et al. (2015) dalam bukunya *Canadian Organizational Behaviour* memaknai komitmen organisasional sebagai keterikatan seorang karyawan secara emosional terhadap organisasi. Dari ketiga dimensi komitmen organisasional yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif, Mercurio (2015) menyatakan “*affective commitment may be reasonably considered a core essence of organizational commitment*” yang artinya bahwa ia menilai komitmen organisasional afektif adalah esensi inti dari komitmen organisasional dibandingkan dengan dimensi komitmen yang lain yaitu berkelanjutan dan normatif. Lebih lanjut McShane, et al. (2015) menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan ikatan secara psikologis dimana seseorang memilih untuk mendedikasikan dirinya dan bertanggung jawab untuk organisasi dan nilai-nilai didalamnya.

Sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan, Selain daripada menciptakan budaya organisasi, salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mendorong karyawannya berkomitmen adalah dengan menumbuhkan kepercayaan (*trust*) terhadap organisasi dan seluruh perangkat didalamnya. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, maka besar kemungkinan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga kemudian karyawan tidak dengan mudah untuk meninggalkan organisasi bahkan karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap organisasi tidak akan ragu untuk melakukan hal yang lebih dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasinya.

Laboratorium PT Trubaindo Coal Mining merupakan salah satu departemen di PT Trubaindo Coal Mining yang perlu mendapat perhatian karena merupakan pusat informasi kualitas batubara di PT Trubaindo Coal Mining. Departemen laboratorium bertugas untuk menguji dan mengontrol kualitas batubara yang akan dikirim kepada pelanggan sehingga diharapkan batubara yang dijual oleh PT Trubaindo Coal Mining kualitasnya sesuai dengan yang diinginkan pelanggan, sehingga kinerja yang baik dari departemen laboratorium sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen PT Trubaindo Coal Mining secara umum dan manajemen laboratorium secara khusus karena kinerja yang baik dari laboratorium sangat menentukan performa dari perusahaan terkait dengan kualitas batubara yang dijual.

Melalui budaya organisasi “Banpu Heart” yang diciptakan PT Trubaindo Coal Mining diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi perusahaan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan kemampuan maksimalnya untuk mencapai tujuan perusahaan yang kemudian akan diikuti dengan meningkatnya komitmen organisasional afektif karyawan PT Trubaindo Coal Mining secara umum dan departemen laboratorium secara khusus.

Selain daripada fenomena yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat beberapa gap terkait penelitian antar variabel-variabel seperti penelitian yang dilakukan oleh Aranki et al. (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional namun penelitian yang dilakukan oleh Yamzul et al. (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berikutnya penelitian Alijanpour et al. (2013) menunjukan pengaruh

signifikan kepercayaan terhadap komitmen organisasional namun penelitian Perry (2004) menunjukkan bahwa kepercayaan tidak berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional afektif dan kepercayaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan terutama kepada manajemen PT Trubaindo Coal Mining untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan agar memiliki komitmen terhadap perusahaan, meningkatkan budaya organisasi dan kepercayaan karyawan, serta menjadi bahan pertimbangan dalam hal mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

## KAJIAN LITERATUR

### Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2013) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu sistem bersama yang dipercayai dan dianut setiap anggota didalam suatu organisasi dimana sistem ini yang kemudian menjadi pembeda bagi organisasi tersebut dengan organisasi ataupun kelompok yang lain.

McShane, et al. (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai dan asumsi yang dibagikan dalam suatu organisasi. Asumsi bersama ini tidak disadari, persepsi yang diterima begitu saja atau keyakinan terhadap pekerjaan yang sangat baik di masa lalu sehingga hal itu dianggap sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menghadapi masalah dan peluang. Nilai-nilai ini stabil, dipercaya dapat menuntun pemikiran untuk mendapatkan hasil atau mengambil tindakan dalam berbagai situasi.

Kreitner & Kinicki dalam Shonubi & Akintaro (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian asumsi implisit yang dibagi dan diterima begitu saja bahwa sebuah kelompok memegang teguh dan menentukan bagaimana mereka memandang, berfikir dan bertindak terhadap berbagai situasi lingkungan.

Budaya organisasi berfungsi untuk beberapa hal bagi organisasi (Robbins & Judge, 2013), yaitu:

- 1) *Create distinctions*, budaya organisasi berperan sebagai pembeda artinya bahwa budaya organisasi menghadirkan suatu pembeda yang jelas bagi suatu organisasi.
- 2) *Convey a sense of identity*, budaya organisasi membentuk suatu identitas bagi organisasi.
- 3) *Facilitates commitment*, budaya organisasi membantu membentuk komitmen anggota organisasi pada hal yang jauh lebih besar dari sekedar kepentingan pribadi.
- 4) *Enhance the stability of social system*, budaya organisasi mampu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. Pada akhirnya, budaya organisasi adalah mekanisme mengendalikan dan menjadi panduan dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan sebagai anggota organisasi (Robbins & Judge, 2013). Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang mencakup esensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; Sejauh mana para karyawan di dalam organisasi didorong untuk menciptakan inovasi dan berani dalam mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail; Sejauh mana Karyawan di dalam organisasi diharapkan memberikan perhatian yang detail seperti kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.

- 3) Berorientasi kepada hasil; sejauh mana para manajemen fokus kepada hasil yang didapatkan, bukan kepada hal-hal teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia; sejauh mana kebijakan yang diambil oleh manajemen memperhatikan dampaknya terhadap anggota dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim; sejauh mana pekerjaan diatur untuk diselesaikan dalam tim atau kelompok bukan secara individu.
- 6) Agresif; sejauh mana anggota organisasi punya agresifitas dan jiwa kompetitif yang tinggi.
- 7) Stabilitas; sejauh mana kegiatan dalam organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, Bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan internal organisasi.

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistic dan elemen yang bersifat behavioural.

#### 1) Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideology organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideology mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi.

#### 2) Elemen Behavioural

Elemen *behavioural* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan.

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. keduanya memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Lima komponen kunci dalam nilai-nilai tersebut yaitu: (1) Nilai adalah konsep kepercayaan, (2) Mengenai perilaku yang dikehendaki, (3) Keadaan yang amat penting, (4) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, (5) Urut dari yang relatif penting.

### Kepercayaan

Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki organisasi untuk membentuk loyalitas karyawan didalam organisasi, ketika karyawan memiliki kepercayaan terhadap pemimpin dan organisasi maka hal ini akan mampu menciptakan karyawan yang siap untuk memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi. Starnes *et al.* (2010) menyatakan bahwa kepercayaan akan sangat bermanfaat apabila dapat diresapi oleh semua anggota organisasi di semua tingkatan mulai dari kepemimpinan puncak, hingga pengawas dan karyawan garis depan. Ketika kepercayaan diberikan, kemudian diikuti dengan terlihat

jelas bahwa orang yang dipercaya bertindak dengan cara yang dipercaya maka ini akan meningkatkan level kepercayaan anggota didalam organisasi tersebut.

Kepercayaan berasal dari kata percaya yang dalam bahasa inggris diistilahkan dengan “*trust*” artinya mengakui atau meyakini kebenaran, jadi kepercayaan adalah keinginan individu untuk bersandar kepada individu lain yang kita yakini.

Starnes *et al.* (2010) menyatakan tiga konsep kepercayaan sebagai bagian karakteristik dari perilaku manusia, yaitu:

- 1) *The belief in the integrity, character, and ability of a leader*; kepercayaan kepada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin.
- 2) *Reciprocal faith in one's intentions and behaviors*; percaya yang bersifat timbal balik dalam niat dan perilaku seseorang.
- 3) *A confidant reliance on the integrity, honesty, or justice of another*; sebuah ketergantungan kepercayaan pada integritas, kejujuran, keadilan pada orang lain.

Integritas, karakter, kemampuan, keyakinan, keandalan, kejujuran, dan keadilan adalah kata-kata yang kuat untuk dijalani di tempat kerja modern. Namun, standar tinggi inilah yang menciptakan budaya kepercayaan dalam organisasi.

Hon & Grunig (1999) menyatakan kepercayaan adalah tingkat keyakinan satu pihak dan kesediaan untuk membuka diri kepada pihak lain.

Robbins & Judge (2013) memaknai kepercayaan sebagai pernyataan psikologis yang timbul ketika pemimpin sepakat untuk meyakinkan orang lain karena ada harapan positif tentang bagaimana sesuatu akan terlaksana. Robbins menilai bahwa kepercayaan adalah merupakan atribut penting dalam kepemimpinan suatu organisasi. Tidak hanya tentang pemimpin, karakteristik dari bawahan juga berdampak pada pengembangan kepercayaan itu sendiri. Lebih lanjut Robbins & Judge menilai beberapa keuntungan dari kepercayaan dalam organisasi:

- 1) *Trust encourages taking risks*; Kepercayaan mendorong kita untuk berani mengambil resiko. Setiap kali karyawan memutuskan untuk berperilaku menyimpang dari cara biasa dalam melakukan sesuatu, atau melakukan perintah atasan dengan cara yang baru maka mereka sedang mengambil resiko.
- 2) *Trust facilitates information sharing*; kepercayaan memfasilitasi pertukaran informasi. Salah satu alasan utama seorang karyawan gagal ditempat kerja adalah bahwa mereka merasa tidak aman secara psikologis dalam mengungkapkan pandangan mereka. Ketika manajer memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide-ide mereka dan melibatkan mereka secara aktif dalam membuat perubahan maka karyawan akan lebih bersedia untuk terbuka.
- 3) *Trusting groups are more effective*; Kepercayaan dalam kelompok akan lebih efektif. Ketika seorang pemimpin mengatur kepercayaan didalam suatu tim, anggota tim akan lebih bersedia untuk saling membantu dan memberikan usaha lebih dalam kelompok dan hal ini akan meningkatkan kepercayaan dalam kelompok.
- 4) *Trust enhances productivity*; kepercayaan meningkatkan kepercayaan; karyawan yang percaya kepada atasannya cenderung menerima hasil kinerja yang tinggi.

Bekerja bersama sering melibatkan saling ketergantungan, dan karena itu orang harus bergantung pada orang lain dalam berbagai cara untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi mereka, dalam hal inilah kepercayaan sangat dibutuhkan. Mayer et al. (1995), mendefinisikan kepercayaan (*trust*) sebagai keinginan suatu pihak untuk menerima tindakan dari pihak lain dengan harapan bahwa pihak tersebut akan melakukan tindakan yang penting bagi pihak yang memberikan kepercayaan, terlepas dari kemampuan memonitor atau mengendalikan pihak lain.

Hon & Grunig mengidentifikasi tiga dimensi kepercayaan yang diukur menggunakan *Grunig relationship instrument* (Paine, 2013):

- 1) *Competence*; kompetensi. Keyakinan bahwa suatu organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan, termasuk sejauh mana organisasi dipandang efektif, dan bahwa ia dapat bersaing dan bertahan di pasar.
- 2) *Integrity*; integritas. Keyakinan bahwa organisasi itu adil dan akan terus adil
- 3) *Dependability / reliability*; Keteguhan / keandalan. Keyakinan bahwa suatu organisasi akan melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan, bahwa ia bertindak secara konsisten dan dapat diandalkan.

Tiga karakteristik kepercayaan (*trust*) menurut Robbins & Judge (2013):

- 1) *Integrity*, mengacu kepada kejujuran dan kebenaran, ini merupakan karakteristik paling kritis dalam menilai kepercayaan orang lain. Integritas berarti konsistensi antara apa yang dikatakan dan dilakukan.
- 2) *Benevolence*, Perilaku peduli dan suportif adalah bagian dari ikatan emosional antara pemimpin dan pengikut.
- 3) *Ability*, meliputi pengetahuan dan keterampilan teknis antar individu.

### Komitmen Organisasional

Sebuah organisasi dengan banyak sumber daya manusia yang menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing sangat perlu untuk membangun komitmen terhadap organisasi untuk menuju satu acuan yang sama sehingga apa yang ingin dicapai oleh organisasi bisa diwujudkan.

Robbins & Judge (2013) memaknai komitmen organisasional sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak kepada sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

McShane & Glinow (2010) menilai komitmen organisasional sebagai keterikatan seorang karyawan secara emosional, kepada siapa karyawan memihak dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Lebih lanjut McShane & Glinow menilai ada dua bentuk komitmen organisasional yaitu komitmen organisasional afektif dan komitmen organisasional berkelanjutan dimana komitmen afektif berbicara tentang keterikatan secara emosional terhadap organisasi sementara komitmen berkelanjutan terkait dengan perasaan terikat karyawan terhadap organisasi karena terlalu mahal secara biaya (*financial*) untuk meninggalkan organisasi.

Gibson et al. (2012) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai berikut:

- 1) Perasaan yang memihak kepada tujuan organisasi
- 2) Perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi
- 3) Perasaan kesetiaan untuk organisasi

McShane, et al. (2015) dalam bukunya *Canadian Organizational Behaviour* menilai komitmen organisasional dalam 2 dimensi. Pertama, komitmen organisasional afektif yaitu bagaimana seorang karyawan terikat secara emosional, menempatkan diri untuk terlibat dan berusaha untuk selalu memihak terhadap organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa komitmen afektif merupakan ikatan secara psikologis dimana seseorang memilih untuk mendedikasikan dirinya dan bertanggung jawab untuk organisasi. Kedua, komitmen organisasional berkelanjutan yang merupakan keterikatan secara hitung-hitungan bagi organisasi. Perhitungan ini menggambarkan dua bentuk, bentuk pertama terjadi ketika karyawan tidak memiliki peluang kerja alternatif (misalnya tidak suka bekerja di suatu organisasi tetapi tidak ada pekerjaan lain yang tersedia. Kondisi ini ada dikarenakan pengangguran tinggi, karyawan tidak memiliki keterampilan yang cukup untuk menarik bagi pengusaha lain, atau keterampilan karyawan sangat terspesialisasi sehingga permintaan

terbatas untuk mereka. Bentuk lain dari komitmen kelanjutan terjadi ketika meninggalkan perusahaan akan menjadi pengorbanan finansial yang signifikan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik personal

- (a) Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
- (b) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- (c) Tingkat pendidikan, makin tinggi pendidikan seseorang, maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir sehingga komitmennya semakin rendah.
- (d) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- (e) Status perkawinan, yang menikah cenderung lebih terikat dengan organisasinya.
- (f) Keterlibatan kerja (job involvement), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2) Situasional

- (a) Nilai (*value*) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap anggota atau karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota atau karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk dan jasa, para anggota atau karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- (b) Keadilan organisasi, meliputi keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- (c) Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.
- (d) Dukungan organisasi, mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota atau karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

3) Positional

- (a) Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota atau karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota atau karyawan untuk menerima tugas menantang.
- (b) Tingkat pekerjaan, status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Mayer & Allen menilai komitmen organisasional dalam tiga pendekatan yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap didalam organisasi karena mereka mau, yang memiliki komitmen berkelanjutan kuat adalah karena mereka butuh dan mereka yang berkomitmen normatif akan tetap didalam organisasi karena mereka sudah seharusnya melakukan hal tersebut.



Berdasarkan pendapat para ahli sebelumnya, komitmen organisasional dapat disimpulkan sebagai ikatan yang terjadi antar karyawan dengan organisasinya baik itu secara afektif atau emosional, secara berkelanjutan ataupun secara normatif.

Diantara ketiga model komitmen organisasional, McShane & Glinow (2010) menilai bahwa komitmen organisasional afektif sangat mampu menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi suatu organisasi dimana karyawan dengan komitmen afektif akan bersifat loyal, cenderung jarang untuk keluar dan absen dari pekerjaannya dan mereka juga cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih tinggi.

Sayed (1989), dalam Kumari & Afroz (2013) menyatakan beberapa indikator komitmen organisasional afektif yaitu:

- 1) Karakteristik individu, seperti usia, masa jabatan, tingkat pendidikan dan variable yang sifatnya pribadi, dan lain sebagainya.
- 2) Wewenang, faktor-faktor terkait seperti tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, ambiguitas peran, dan peran kelebihan beban pekerjaan yang dapat memengaruhi motivasi anggota untuk bekerja.
- 3) Faktor struktural, seperti ukuran organisasi, rentang kendali, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

Meyer & Allen (1997), dalam Kumari & Afroz (2013) mengkategorikan komitmen organisasional afektif berdasarkan penelitian yang telah dilakukannya yaitu:

- 1) Karakteristik organisasi
- 2) Karakteristik individu, dan
- 3) Pengalaman kerja (work experience)

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi dapat bermanfaat membawa sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuannya. Selain itu juga dapat mempererat hubungan dan kekompakan antar departemen, divisi maupun unit dalam organisasi sehingga hal ini kemudian dapat merekatkan sumber daya manusia untuk memiliki komitmen yang sama dalam organisasi (Uha, 2013)

Azizollah, et al. (2015) melalui penelitiannya yang berjudul “*The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Science*” melakukan penelitian terhadap staff Zahedan University of Medical Science yang telah bekerja pada organisasi tersebut pada tahun 2012 – 2013 dengan jumlah sampel sebanyak 165, melakukan uji untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional secara umum maupun komitmen organisasional secara khusus dalam hal ini komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional, dengan demikian bahwa semakin meningkatnya budaya didalam organisasi tersebut maka akan meningkatkan juga komitmen didalam organisasi tersebut. Lebih lanjut penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif, dengan demikian disimpulkan bahwa semakin banyak budaya organisasi meningkat, dalam jumlah tertentu dapat mengakibatkan peningkatan komitmen afektif oleh individu-individu dalam organisasi tersebut.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Nawawi et al. (2018) juga telah melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada perusahaan batubara di Kalimantan Timur dalam hal ini populasinya adalah karyawan PT Kaltim Prima Coal (KPC) dan PT. Berau Coal dengan jumlah koresponden sebanyak 370 orang karyawan, dan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan

signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional di organisasi perusahaan batubara Kaltim, Ini berarti bahwa peningkatan budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan Komitmen organisasional dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi ukuran budaya organisasi dianggap konstan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kita ketahui bahwa budaya yang ada didalam organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen didalam organisasi tersebut. Hal ini berarti bahwa ketika suatu organisasi memegang teguh dan terus melakukan budaya yang ada didalamnya maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dimana ketika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka karyawan tersebut akan terus berupaya untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepercayaan**

Masalah budaya merupakan salah satu hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan perusahaan. Budaya organisasi merupakan salah satu alat yang dapat menyatukan hubungan antara karyawan dengan organisasinya karena dengan adanya budaya tersebut akan membuat karyawan merasa bahwa dirinya termasuk bagian dari organisasi. Suatu organisasi juga tidak terlepas dari komitmen organisasional dimana komitmen organisasional memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan dan hal ini tentunya sangat diperlukan oleh organisasi karena dapat pula meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Meng & Berger (2018) melalui penelitiannya yang bertujuan untuk menganalisis sejauh mana budaya organisasi dapat menghasilkan dampak positif pada kepercayaan kerja para profesional melakukan survey secara online terhadap 838 orang profesional *public relation* dari berbagai organisasi dan hasil penelitian menegaskan bahwa keberadaan faktor-faktor organisasi tersebut adalah anteseden untuk meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan. Dalam hal ini, budaya organisasi yang memahami nilai hubungan masyarakat, berbagi kekuatan pengambilan keputusan, mempraktikkan komunikasi dua arah, dan merangkul keanekaragaman adalah sangat penting. Budaya semacam ini membuat para profesional *public relation* percaya bahwa keterlibatan dan kepercayaan mereka sangat penting untuk kinerja dan pengembangan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Zarooni (2008) dengan responden 217 karyawan dari berbagai departemen pada organisasi pemerintahan di United Arab Emirates (UAE) juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepercayaan yang kemudian juga akan berpengaruh terhadap persepsi kinerja manajer setiap departemen dalam organisasi tersebut.

Melalui penelitian-penelitian yang sebelumnya telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi terhadap kepercayaan, artinya bahwa budaya yang diciptakan oleh organisasi apabila terus dilaksanakan dengan baik dan dimaknai oleh setiap anggota organisasi maka tentunya akan meningkatkan kepercayaan anggota organisasi terhadap organisasi itu sendiri.

### **Pengaruh Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasional**

Organisasi apapun pasti punya keinginan untuk maju lebih baik. Progres positif, bukan sebaliknya negatif atau mundur kebelakang. Organisasi senyatanya bukan sekedar tempat berkumpulnya orang-orang semata, tapi lebih dari itu bisa menjadi gerbong yang

akan menghantarkan keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih sebuah obsesi hidup seseorang maupun banyak orang, maka dalam prakteknya banyak para pakar manajemen mengatakan bahwa salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi adalah adanya kepercayaan (*Trust*).

Semua hubungan baik hubungan antara sumber daya manusia dengan organisasi maupun antar anggota tim dalam organisasi itu sendiri sangat bergantung pada tingkat kepercayaan tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sama. McShane, et al. (2015) menilai kepercayaan mengacu pada harapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan pada akhirnya adalah persepsi, dimana kita memercayai orang lain berdasarkan keyakinan kita tentang kemampuan, integritas, dan kebajikan mereka. Kepercayaan juga memiliki komponen emosional dimana anda mengalami perasaan positif terhadap orang yang anda percayai.

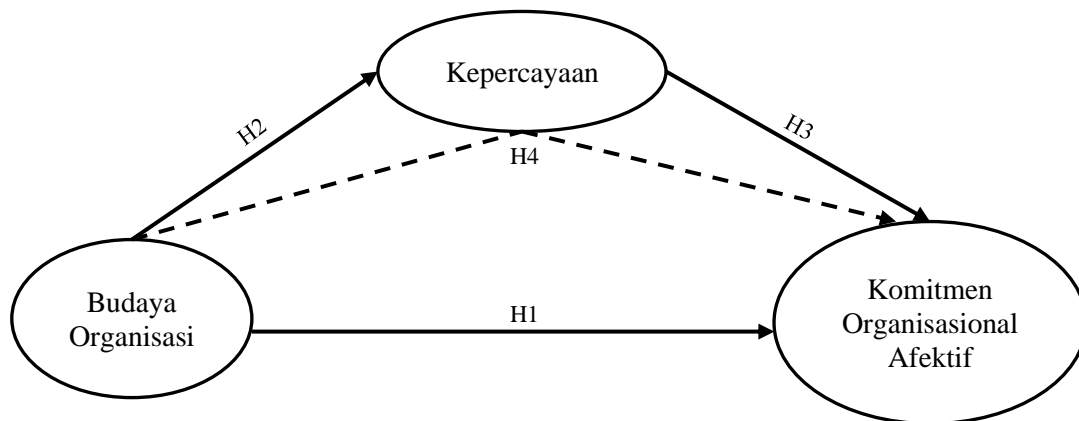
Dalam suatu organisasi, kepercayaan karyawan terhadap organisasi sangat mungkin meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga hal ini kemudian menjadi hal yang sangat positif bagi setiap organisasi untuk memelihara dan mengembangkan organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Lashari, et al. (2016) yaitu dengan melakukan survey terhadap staf pengajar rutin dari 15 fakultas berbeda dengan status kepegawaian permanen maupun kontrak di Universitas Sargodha Pakistan dengan judul "*Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment*" menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap komitmen organisasional secara umum bahkan lebih lanjut penelitian memberikan hasil bahwa kepercayaan organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap masing-masing komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan dan komitmen organisasional normatif, diantara ketiga dimensi komitmen organisasional tersebut disimpulkan bahwa komitmen organisasional afektif adalah yang memiliki hubungan paling kuat yaitu sebesar 49,6% dibanding komitmen berkelanjutan dan normatif terhadap kepercayaan (*trust*). Selain itu penelitian Fauzi (2012) juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan positif kepercayaan karyawan terhadap komitmen organisasional yang dalam hal ini adalah STMIK Pringsewu, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka komitmen karyawan juga akan semakin tinggi yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian literatur maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining.
- H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepercayaan karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining.
- H<sub>3</sub>: Kepercayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining.
- H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif dengan dimediasi oleh kepercayaan karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining.



Gambar 1 : Kerangka Konseptual Penelitian  
Sumber : data diolah

## METODE PENELITIAN

### Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanasi (penjelasan). Dikatakan penelitian eksplanasi karena penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan sebab akibat di antara variabel-variabel yang ada, lebih lanjut menentukan valid atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti (Siyoto & Sodik, 2015).

Penelitian ini menggunakan variabel-variabel berupa variabel bebas (yang dalam penelitian ini ditunjukkan oleh budaya organisasi (X) dan variabel terikat yang terdiri dari kepercayaan (Y1), dan komitmen organisasional afektif (Y2).

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Budaya organisasi, merupakan pola dasar nilai-nilai dan asumsi yang dibagikan oleh organisasi dalam hal ini PT Trubaindo Coal Mining untuk dipercayai dan dianut oleh setiap karyawan untuk menentukan bagaimana mereka memandang, berfikir dan bertindak dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan serta menjadi pembeda bagi PT Trubaindo Coal Mining dengan perusahaan yang lain.
- 2) Kepercayaan dalam penelitian ini dimaksudkan pada keyakinan karyawan PT Trubaindo Coal Mining untuk menerima dan mengikuti setiap kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan melakukan tindakan yang penting dan memihak kepada karyawan
- 3) Komitmen organisasional afektif yaitu bagaimana karyawan PT Trubaindo Coal Mining terikat secara emosional, menempatkan diri untuk terlibat dan berusaha untuk selalu memihak terhadap organisasi. Ikatan secara psikologis inilah yang membuat karyawan ingin tetap terus berada dalam organisasi, mendedikasikan diri dan bertanggung jawab terhadap organisasinya karena merasa bahwa nilai dan kebijakan organisasi sesuai dengan diri mereka

Tabel 1. Indikator Pada Variabel Penelitian

No	Variabel	Items	Referensi
1	Budaya Organisasi	1) Inovasi dan pengambilan resiko 2) Perhatian terhadap detail 3) Orientasi hasil 4) Orientasi terhadap tim 5) Agresivitas	Robbins & Judge, 2013
2	Kepercayaan	1) <i>Competence</i> 2) <i>Integrity</i> 3) <i>Dependability</i>	Hon & Grunig, 1999
3	Komitmen Organisasional Afektif	1) Bangga dan senang berdiskusi tentang organisasi 2) Perasaan terikat secara emosional 3) Makna mendalam secara pribadi 4) Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi	Allen & Meyer, 1990

Sumber: data diolah

### Populasi dan Sampel

Djarwanto dalam Kuntjojo, (2009) mendefinisikan populasi sebagai jumlah seluruhnya dari satuan atau individu yang akan diamati karakteristiknya, dapat berupa orang ataupun organisasi. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan baik permanen maupun kontrak dari departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining Kutai Barat dengan level helper hingga superintendent berjumlah 40 karyawan.

Lebih lanjut (Kuntjojo, 2009) menjelaskan sampel adalah bagian dari populasi yang akan diamati karakteristiknya, sampel yang baik adalah yang mewakili atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi secara jelas. Karena jumlah populasi yang relatif kecil dan dapat terjangkau, maka penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (Siyoto & Sodik, 2015) yaitu teknik sampling dimana semua anggota populasi dijadikan sampel, dalam hal ini seluruh karyawan laboratorium PT. Trubaindo Coal mining yang berjumlah 40 orang akan dijadikan sampel dalam penelitian.

### Instrument dan Pengukuran

Sebanyak 40 orang karyawan departemen laboratorium diberikan kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan memberikan formulir berisi daftar pertanyaan bersifat tertutup dengan beberapa alternatif pilihan jawaban. Kuesioner pada penelitian ini diberikan melalui email untuk level supervisor hingga superintenden dan pemberian kuesioner secara langsung dilakukan untuk karyawan level helper hingga foreman.

Penilaian pada kuesioner menggunakan skor 1 – 5 (skala Likert) dimana 1 sebagai skor terkecil menyatakan sangat tidak setuju dan skor tertinggi yaitu 5 menyatakan sangat setuju.

Analisis data dilakukan untuk menyederhanakan sejumlah besar data yang telah dikumpulkan agar kemudian data yang sudah dalam jumlah kecil dapat dianalisis untuk memperoleh pemahaman baru sebagai kesimpulannya. Dalam proses ini penggunaan analisis statistik adalah yang paling tepat dilakukan, analisis statistik juga digunakan oleh peneliti untuk memprediksi hubungan antara variabel yang diteliti yaitu pengaruh antara

variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini penulis menggunakan alat analisis berupa *Structural Equation Model* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS).

PLS bertujuan untuk memprediksi hubungan antara variabel-variabel X dan Y serta menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel. Untuk model penelitian dengan variabel laten dan dengan kompleksitas yang tinggi PLS jelas sangat dibutuhkan karena dapat menguji hubungan yang kompleks dengan banyak konstruk dan banyak indikator. Pendekatan PLS juga dapat digunakan pada semua skala jenis pengukuran baik interval, nominal, ordinal dan rasio serta dapat digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil atau sering disebut *soft modeling*. Karena dalam penelitian ini model pengukuran bersifat struktural dengan jumlah sampel yang relatif kecil, maka penulis memutuskan untuk menggunakan SEM-PLS.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data pada tabel 2, responden dengan posisi helper – foreman mendominasi sebanyak 34 orang atau 80%, sedangkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin di dominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 82.5% dan berdasarkan usia, distribusi responden terbanyak adalah usia 31 – 35 yaitu sebanyak 32.5%.

Tabel 2. Karakteristik Demografi Responden

Variabel	Kategori	Jumlah	Persen
Posisi	Helper - Foreman	34	85.0%
	Spv – Sec. Chief	4	10.0%
	Superintendent	2	5.0%
Jenis Kelamin	L	33	82.5%
	P	7	17.5%
Usia	≤ 25	5	12.5%
	26 - 30	8	20.0%
	31 - 35	13	32.5%
	36 - 40	3	7.5%
	≥ 41	11	27.5%

Sumber: data diolah

### Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Ghozali dan Latan (2015) berpendapat bahwa variabel manifest mengidentifikasi variabel laten untuk diukur yang menunjukkan pengukuran model. Parameter *outer loading* mengukur *convergent validity*, dan Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin diukur.

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest lebih besar dari 0.4, maka tidak ada yang di keluarkan, artinya semua item secara valid mampu merefleksikan masing-masing variabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Tabel 3. Nilai *Loading Factor* Seluruh Variabel

Variabel	Kode	Loading Factor
Budaya Organisasi	BO1.1	0.47
	BO1.2	0.82
	BO2.1	0.83
	BO2.2	0.84
	BO3.1	0.93
	BO3.2	0.90
	BO4.1	0.87
	BO4.2	0.86
	BO5.1	0.88
	BO5.2	0.90
Kepercayaan	KP1.1	0.91
	KP1.2	0.93
	KP2.1	0.94
	KP2.2	0.94
	KP3.1	0.93
	KP3.2	0.93
Komitmen Organisasional Afektif	KOA1.1	0.92
	KOA1.2	0.68
	KOA2.1	0.91
	KOA2.2	0.87
	KOA3.1	0.95
	KOA3.2	0.95
	KOA4.1	0.93
	KOA4.2	0.94

Sumber: Output Smart-PLS, 2020

Dalam SEM-PLS dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* lebih *realible* untuk dapat digunakan karena memberikan nilai yang lebih tinggi.

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai semua variable dalam pengujian reliabilitas dengan menggunakan kedua pendekatan memberikan nilai lebih dari 0,7, sehingga dapat dikatakan variabel yang diajukan valid dan reliabel dan dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural selanjutnya.

Tabel 4. Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi	0.55	0.88	0.85
Kepercayaan	0.73	0.94	0.92
Komitmen Organisasional Afektif	0.60	0.92	0.89

Sumber: Output Smart-PLS, 2020

Hasil analisis *path coefficient* pada tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya menghasilkan nilai t-statistik >1.96 dan p-values <0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh item indikator merupakan variabel manifest pembentuk konstruk Budaya organisasi, Kepercayaan, dan komitmen Organisasional Afektif.

Tabel 5. *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi

Konstruk	T-Statistics	P-Values
BO → BO1	7.63	0.00
BO → BO2	35.44	0.00
BO → BO3	44.66	0.00
BO → BO4	44.61	0.00
BO → BO5	43.14	0.00
KP → KP1	31.07	0.00
KP → KP2	110.78	0.00
KP → KP3	53.91	0.00
KOA → KOA1	9.98	0.00
KOA → KOA2	59.50	0.00
KOA → KOA3	100.53	0.00
KOA → KOA4	66.09	0.00

Sumber: Output Smart-PLS, 2020

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Prediksi hubungan antar variable laten dapat menggunakan evaluasi model struktural atau *inner model*. Nilai R-square dapat digunakan sebagai besaran presentase varians dari model struktural yang dievaluasi dalam konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh budaya organisasi dan kepercayaan terhadap komitmen organisasional afektif memberikan nilai sebesar 0.68, dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk komitmen organisasional afektif yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk budaya organisasi dan kepercayaan adalah sebesar 68% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Model pengaruh budaya organisasi terhadap kepercayaan memberikan nilai sebesar 0.52, dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kepercayaan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk budaya organisasi adalah sebesar 52%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

Tabel 6. Nilai R<sup>2</sup> Variable Endogen

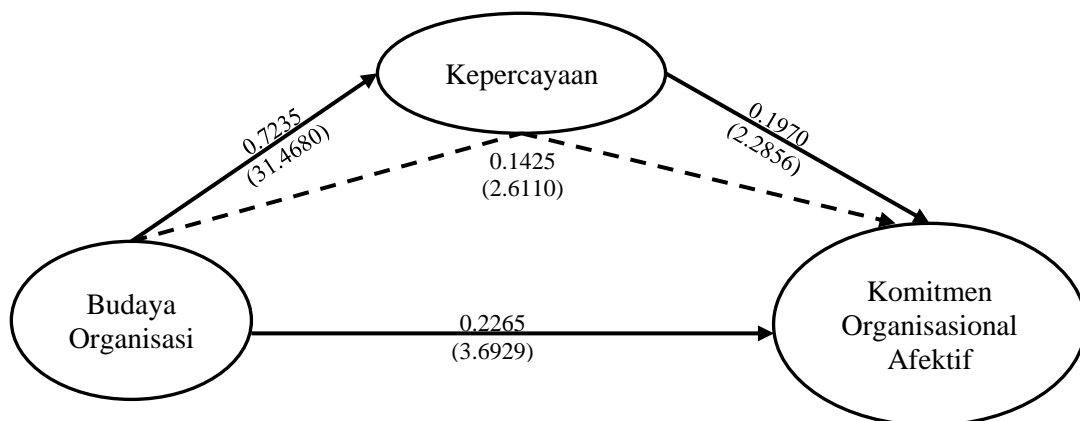
Variabel	R Square
Kepercayaan	0.52
Komitmen Organisasional Afektif	0.68

Sumber: Output Smart-PLS, 2020

### Pengujian Hipotesis

Metode *bootstrapping* mendefinisikan hipotesis diterima jika nilai signifikansi t-values > 1.96 dan atau nilai p-values < 0.05, maka Ha diterima dan Ho. Hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 2. Pada Tabel 7 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh (O = 0.23) terhadap komitmen organisasional afektif. Nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah 3.69, dan p – value adalah 0.00. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel 1.96 maka H0 ditolak atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining terbukti.





Gambar 2 : *Path Coefficient & T-Statistic* Antar Variabel  
Sumber : data diolah

**Tabel 7. *Path Coefficient* Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values
BO → KOA	0.23	3.69	0.00
BO → KP	0.72	31.47	0.00
KP → KOA	0.20	2.29	0.03
Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values
BO → KP → KOA	0.14	2.61	0.01

Sumber: Output Smart-PLS, 2020

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian diantaranya Azizollah, et al. (2015) melalui penelitiannya yang berjudul “*The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Science*” menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional, dengan demikian bahwa semakin meningkatnya budaya didalam organisasi tersebut maka akan meningkatkan juga komitmen didalam organisasi tersebut. Lebih lanjut penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif, dengan demikian disimpulkan bahwa semakin banyak budaya organisasi meningkat, dalam jumlah tertentu dapat mengakibatkan peningkatan komitmen afektif oleh individu-individu dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan penelitian tersebut, Nawawi et al. (2018) juga telah melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada perusahaan batubara di Kalimantan Timur dalam hal ini populasinya adalah karyawan PT Kaltim Prima Coal (KPC) dan PT. Berau Coal dengan jumlah koresponden sebanyak 370 orang karyawan, dan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional di organisasi perusahaan batubara Kaltim.

Hasil uji hipotesis kedua yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kepercayaan mempunyai pengaruh ( $O = 0.72$ ). Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 31.47 dan nilai  $p$  – value 0.00. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka  $H_0$  ditolak atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap

kepercayaan karyawan laboratorium PT Trubaindo Coal Mining terbukti. Hasil ini didukung oleh beberapa penelitian yang sejalan yaitu Meng & Berger (2018) melalui penelitiannya yang bertujuan untuk menganalisis sejauh mana budaya organisasi dapat menghasilkan dampak positif pada kepercayaan kerja para profesional *public relation* dan hasil penelitian menegaskan bahwa keberadaan faktor-faktor organisasi tersebut adalah anteseden untuk meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan.

Hasil uji hipotesis ketiga yaitu pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasional afektif mempunyai pengaruh ( $O = 0.20$ ). Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 2.29, dan nilai  $p$  – value 0.03. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka  $H_0$  ditolak atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepercayaan terhadap komitmen organisasional afektif karyawan laboratorium PT Trubaindo Coal Mining terbukti. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lashari, et al. (2016) yang menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap masing-masing komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan dan komitmen organisasional normatif. Selain itu penelitian Fauzi (2012) juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan positif kepercayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

Hasil uji hipotesis keempat yaitu pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif melalui mediasi kepercayaan. Hasil analisis PLS diatas menemukan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif melalui kepercayaan sebesar ( $O = 0.14$ ) dengan nilai  $t$  – statistic 2.61 dan nilai *probability* (0.01). Pengaruh positif dan signifikan dengan nilai  $t$  – statistic  $2.61 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif dengan dimediasi oleh kepercayaan karyawan laboratorium PT Trubaindo Coal Mining terbukti. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Sari dan Andre (2013), Hendratmo (2016) yang menemukan bahwa kepercayaan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut sesuai dengan teori yang menyebutkan karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena ketika komitmen organisasional karyawan tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan (Meyer dan Allen, 1997). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan beberapa kesimpulan berikut. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional afektif karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan komitmen organisasional dengan asumsi faktor lain yang mempengaruhi ukuran budaya organisasi dianggap konstan. Hal ini berarti bahwa ketika suatu organisasi memegang teguh dan terus melakukan budaya yang ada didalamnya maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dimana ketika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka karyawan tersebut akan terus berupaya untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepercayaan karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining, dalam hal ini, budaya organisasi yang diciptakan perusahaan yang didalamnya memahami nilai hubungan antar karyawan, berbagi kekuatan pengambilan keputusan, mempraktikkan komunikasi dua arah, dan merangkul keanekaragaman adalah sangat penting. Budaya semacam ini membuat para karyawan percaya bahwa keterlibatan dan kepercayaan mereka sangat penting untuk kinerja dan pengembangan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang diciptakan oleh organisasi apabila terus dilaksanakan dengan baik dan dimaknai oleh setiap anggota organisasi maka tentunya akan meningkatkan kepercayaan anggota organisasi terhadap organisasi itu sendiri.

Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining, hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi sangat mungkin meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga hal ini kemudian menjadi hal yang sangat positif bagi setiap organisasi untuk memelihara dan mengembangkan organisasinya. Hal ini juga menegaskan bahwa semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka komitmen karyawan juga akan semakin tinggi yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini dapat memberikan informasi penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawannya melalui penerapan budaya organisasi yang baik serta meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif dimediasi oleh kepercayaan karyawan departemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining, hal ini berarti perusahaan diharapkan agar mempertahankan budaya berupa norma-norma dan nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan tetap terjaga sehingga dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang selanjutnya akan berdampak kepada komitmen karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

## **Saran**

Diharapkan agar manajemen laboratorium PT Trubaindo Coal Mining benar-benar memperhatikan budaya organisasi yang sudah diciptakan di perusahaan agar nilai-nilai didalam budaya ini tersampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan dan melakukan berbagai kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap budaya yang ada serta melatih karyawan mengimplementasikan budaya yang ada agar budaya ini tidak hanya dipahami tetapi dijalankan dan diimplementasikan dengan baik dan benar oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai ditandai dengan meningkatnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

Bagi peneliti selanjutnya dengan topik terkait dapat menganalisis variabel lain selain kepercayaan yang sekiranya dapat menjadi variabel mediator dalam meningkatkan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alijanpour, M., Dousti, M., & Alijanpour, M. (2013). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Commitment and Organizational Trust of Staff. *Annals of Applied Sport Science*, Vol. 1, No.4.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Al-Bataineh, O. H., Ibrahim, R., & Fadzil, A. F. (2019). The Effect of Motivation, Empowerment and Organizational Culture on Organizational Commitment of Municipalities in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. ISSN (2222-6990) Vol.9, No.9, Pg. 101-117. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6272>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Journal of Modern Applied Science*. ISSN (1913-1844) Vol.13, No.4. <http://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Fauzi. (2012). Hubungan Budaya Organisasi dan Kepercayaan Pegawai Terhadap Komitmen Karyawan Terhadap STMIK Pringsewu. *JMK*, Vol.10, No.2.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi*. Semarang: Undip.
- Gibson, J. L. (2012). *Organizationas Behaviour, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. New York: McGraw Hill.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Institute for Public Relations.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., & Irfan, S. (2016). Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha. *JRSP*, Vol. 53, No.2.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- McShane, S. L., Steen, S. L., & Tasa, K. (2015). *Canadian Organizational Behaviour*, Ninth Edition. Canada: McGraw Hill Education.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effect of Enggagement and Trust. *Journal of Public Relation Review* 45. Pg 64-75. <http://doi.org/10.1016/j-pubrev.2018.11.002>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resources Development Review*, Vol. 14(4) 389-414. DOI: 10.1177/1534484315603612
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, (ISSN 1053-4822) Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538-551.

- Mohamed, M. S., Kader, M. A., & Anisa, H. (2012). Relationship Among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences*. ISSN (2319-1171) Vol.1(2), 1-7.
- Nawawi, M., Syarifuddin, A., Sehe, M., & Ekawati, H. (2018). The Effect Compensation and Organization Culture on The Motivation and Commitment Organization Coal Company in East Kalimantan Province. *International Journal of Scientific & Technology Research* Vo.7, Issue 9.
- Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 24, No.2, 133-149.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*, 15th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Usman, B., & Yusuf, Y. Q. (2016). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style and Employee's Trust on Organizational Commitment in an Educational Institution. *Journal of Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, Vol. 8, Issue 1, 25-34.
- Yousefi, J., Mohamadii, S., dan Chaleshtari, M. R. M. (2014). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Trust in West Azarbayjan's Youth and Sport Administrations. *International Journal of Sport Studies*. ISSN (2251-7502) Vol. 4(8), 938-942.
- Zarooni, Hana A. M. (2008). The Influence of Empowerment, Commitment, Job Satisfaction and Trust Perceived Manager's Performance. *Journal Business Excellence*, Vol. 1, No.1/2.